

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DAN KINERJA SEKOLAH DI SMA NEGERI 7 SAMARINDA

DJARJANTI

**Abstract.** *The implementation of School Based Management (SBM) and school Performance at SMA 7 Samarinda. Thesis. Education Magister Program, Mulawarman University. The purpose of this research is to know :1) The Implementation of School Based Management (SBM) in SMAN 7 Samarinda. 2) School performance SMAN 7 Samarinda. 3) Implementation of associative relationship SBM and school performance SMAN 7 Samarinda. The approach of this study using a qualitative approach to the natural context of the subject. Collecting data through surveys, observations, and interviews relating to the implementation of SBM and school performance. Research site in SMA Negeri 7, Soekarno-Hatta road, Loajan, Samarinda. This research began from October, 31<sup>st</sup>, 2009 up to January, 16<sup>th</sup> 2010. The analysis of data using qualitative to conducted in interactive and takes place continuously at every stage of research., completely and boring, or for checking the validity of data using triangulation techniques by utilizing sources, methods, investigators and theories. The Conclusion of this Research are as follows 1) The implementation of SBM not optimally Implemented in SMAN 7 this, because they still lack a sense of Community and citizen involvement between school and local communities, and partnership with other parties who support the school work program. 2) school performance results in SMAN 7 is also not maximized, especially at the input (input) and output (output), both components of academic and non academic 3) SBM with the impact to cooperative of school because of less cooperative and less of discipline from school communities into school management organization. So that the output of SMA 7 also is not maxim*

### Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan MBS belum optimal karena kurang pemberdayaan warga sekolah, orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, sekolah masih bergantung kepada bantuan pemerintah. Kurangnya keterlibatan semua warga sekolah sebagai rasa tanggung jawab

---

Djarjanti adalah Pengawas SMA pada Dinas Pendidikan Kota Samarinda

---

terhadap peningkatan mutu pendidikan, sehingga peran aktif warga sekolah dituntut dalam peningkatan kinerja sesuai tugas pokok masing-masing, baik sebagai siswa, guru, karyawan, maupun sebagai kepala sekolah. Dukungan dana dari orang tua dan masyarakat belum maksimal, meskipun ada, hanya dari orang tua siswa yang sudah ada kesepakatan bersama. Semestinya dengan otonomi sekolah, maka masalah pendidikan menjadi tanggung jawab bersama baik sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah daerah. Perlunya sistem pembelajaran yang inovatif, dengan kualifikasi guru yang memadai dan Iptek yang dapat memberi motivasi siswa dalam pembelajaran agar siswa dapat maksimal belajar dan guru dapat optimal mengajar sehingga dapat meningkatkan hasil belajar, baik bidang akademik maupun non-akademik, sesuai tujuan sekolah.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 7 Samarinda? 2. Bagaimana kinerja Sekolah di SMA Negeri 7 Samarinda? 3. Bagaimana hubungan [asosiatif] MBS terhadap kinerja Sekolah di SMA Negeri 7 Samarinda?.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 7 Samarinda? 2. Untuk mengetahui kinerja Sekolah di SMA Negeri 7 Samarinda? 3. Untuk mengetahui hubungan [asosiatif] Manajemen Berbasis Sekolah terhadap kinerja sekolah.

### **Kegunaan Penelitian**

Bagi Dinas Pendidikan Kota samarinda, dapat dijadikan sebagai landasan dalam membuat kebijakan, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. 2. Bagi sekolah sebagai bahan pembelajaran dalam upaya penerapan MBS sebagai wujud otonomi sekolah dalam upaya peningkatan mutu. 3. Bagi peneliti lain sebagai sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam usaha peningkatan mutu melalui penerapan MBS.

## **DASAR TEORI**

### **Dasar Hukum dan Dasar Teori**

Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah sebagai pengiring pelaksanaan MBS.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 5 ayat [1] yakni pengelolaan satuan pendidikan, anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar minimal dengan prinsip MBS.

Menurut Dirjen Dikdasmen 2001:2: MBS merupakan strategi untuk mencapai sekolah efektif, yang intinya memberi wewenang yang lebih besar kepada sekolah untuk melakukan pengelolaan sendiri berdasarkan prinsip-prinsip MBS yakni fokus pada mutu, bottom-up and maker-decision, pemberdayaan masyarakat, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia [1995:623] Manajemen adalah:  
a. Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.  
b. Pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan/organisasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengambilan keputusan secara tepat

Menurut Sujana [2000:34] Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dirjen Dikdasmen [2001:3] Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai pemberian otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partipatif dengan melibatkan langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu berdasarkan kebijakan pendidikan nasional

Menurut Djam'an Satori [2002:2] :Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan sistem yang di dalamnya terkandung desentralisasi kewenangan untuk membuat keputusan. Pemberian kewenangan ini ditujukan kepada kepala sekolah.

### **Penerapan MBS**

Strategi Penerapan MBS [Nanang Fattah 2000: 19], berfokus pada kemampuan dalam hal:

- a. Menyusun Rencana Sekolah dan Rencana Anggaran.
- b. Mengelola sekolah berdasarkan Rencana sekolah dan Rencana Anggaran.

- c. Memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah.

Tujuan Penerapan MBS [Depdinas, 2001:4]

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu pendidikan. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu yang akan dicapai.

Menurut Dalin 1994 dkk mengemukakan :

Bahwa kualitas pendidikan lebih ditentukan oleh cara sekolah mengelola sumber daya ketimbang ketersediaan sumber dayanya sendiri. Kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Prinsip-prinsip MBS:

- a. Komitmen kepala sekolah dan warga sekolah *Kesiapan* warga sekolah
- b. Keterlibatan seluruh warga *Kelembagaan* pendidikan efektif
- c. Ketutusan yang tepat tentang pendidikan
- d. Kesadaran warga sekolah untuk pelaksanaan program sekolah
- e. Memiliki kemandirian dalam membuat keputusan
- f. Ketahanan sekolah melibatkan *stake-holders*.

### Kinerja Sekolah

Pengawasan dan evaluasi: Program pengawasan, Evaluasi Diri, Evaluasi dan Pengembangan KTSP, Pendayagunaan Tendik, dan Akreditasi Sekolah Kepemimpinan Sekolah:

- a. Setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah
- b. Kriteria menjadi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berdasarkan standar pendidik dan tenaga kepedidikan.
- c. Kepala sekolah SMA/MA dibantu minimal 3 Wakasek yakni bidang kurikulum sarpras dan kesiswaan
- d. Kepala sekolah/madrasah: 1]. Menjabarkan Visi ke dalam Misi target mutu. 2]. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.3]. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah. 4]. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu. 5] Bertanggung jawab dalam membuat keputusan. 6] Melibatkan guru, komite sekolah dalam mengambil keputusan penting.7] Berkomunikasi untuk menciptakan

dukungan intensif dari orang tua dan masyarakat. 8] Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendik dengan sistem pemberian penghargaan.9] Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.10] Melaksanakan program supervisi dan tindak lanjut untuk peningkatan mutu.11].Meningkatkan mutu pendidikan. dst.

Standar Kepala Sekolah/Madrasa [Permendiknas No. 13 Tahun 2007]: Memiliki kualifikasi 1]. Kualifikasi Umum 2]. Kualifikasi Khusus b. Memiliki kompetensi 1]. Kepribadian 2] . Manajerial c. Kewirausahaan d. Supervisi e. Sosial  
Penilaian Kinerja sekolah [Depdiknas, 2000:12] Dalam penilaian sekolah meliputi : input, proses, output.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Tujuan Khusus Penelitian**

Untuk mengetahui penerapan MBS di SMA Negeri 7 Samarinda. Untuk mengetahui kinerja sekolah di SMAN 7 Samarinda. Untuk mengetahui hubungan [asosiasif] MBS terhadap kinerja Sekolah.

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan kualitatif dengan kontek alamiah subjek yang lebih mendekatkan hubungan peneliti dengan responden karena dapat berhubungan dan berkomunikasi langsung, melalui angket, wawancara dan observasi.

### **Latar Penelitian**

Tempat Penelitian: Rancangan penelitian dilakukan di SMA Negeri 7, jalan Sukarno-Hatta Km 1 Samarinda Seberang. dengan responden Kepala Sekolah, Guru, Siswa, Karyawan Tata Usaha dan Komite Sekolah

**Waktu Penelitian** dibagi :Tahap pra-lapangan [bulan Agustus-September 2009]; Tahap kegiatan lapangan [bulan September-Oktober-November 2009]Tahap Penulisan laporan [bulan November-Desember 2009];Tahap perbaikan bulan Januari- selesai 2010

### **Data dan Sumber Data**

Menurut Arikunto [2002:107] yang dimaksud sumber data adalah subjek dari data itu diperoleh. Dalam penelitian ini, person sebagai sumber data

utama dengan menggunakan kuesioner dilanjutkan wawancara, dan diperkuat dengan observasi dan dokumentasi.

### **Klasifikasi dan Jenis Sumber Data**

Menurut Arikunto, 2008: 88 Person yaitu sumbernya dari orang, pengumpulan data dengan wawancara atau angket. Paper : bukan hanya kertas saja tetapi segala bentuk simbol grafis berupa: tulisan, gambar, tabel, denah, motif, dll. Place yaitu tempat, dengan pengamatan atau observasi Instrumen dan Responden [Rambu-rambu Penilaian Kinerja Sekolah, Depdiknas 2000: 6 ]Untuk mengumpulkan hasil penilaian digunakan instrumen Penilaian Kinerja Sekolah yang dilengkapi dengan data Sekolah, Data Pribadi Kepala Sekolah dan Kuesioner. Agar data yang diperoleh cukup lengkap dan objektif, selain Kepala Sekolah dilibatkan juga unsur-unsur sekolah sebagai responden yaitu: Wakil Kepala Sekolah Empat orang Guru [2 guru senior, dan 2 guru junior];Kepala Tata Usaha dan 2 orang staf Tata Usaha; Sembilan orang siswa [3 untuk setiap tingkat dengan menyertakan 3 pengurus OSIS; Satu orang pengurus/ 2 orang anggota Komite yang bukan guru

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Persiapan atau tahap pra-lapangan, dengan melakukan orientasi lapangan dan persiapan administrasi lain. Penyusunan instrumen sebagai persiapan pengumpulan data, atau penyusunan kisi-kisi sebagai pedoman untuk wawancara. Pelaksanaan pengumpulan data dengan mengumpulkan responden untuk mengisi instrumen, dilanjutkan wawancara dan observasi.

Setelah data terkumpul, dilanjutkan pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data pada subjek yang berguna untuk membangun derajat kepercayaan dari informasi yang diperoleh.

### **Teknik Analisis Data**

Menurut sugiono [2005-183] ;Bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Ada 3 Tahap Menganalisis Data. Data Reduction : tahap menyeleksi/memilih data penting yang ada kaitannya dengan penelitian. Data Display: tahap pengolahan data dalam bentuk tabel, matrik, dst, untuk memudahkan memahami data. Verification: tahap kesimpulan awal yang bersifat sementara dan akan berubah jika



ditemukan bukti yang kuat yang mendukung, maka akan menjadi kesimpulan yang kredibel.

Selanjutnya, Analisis Data Kualitatif [Seiddel, 1998] yang dikutip Lexy j prosesnya sebagai berikut: Mencatat yang menghasilkan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mengintensifkan, membuat ikhtisar, dan membuat indeks; Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

### **Keabsahan Data**

Kriteria keabsahan data: Kredibilitas - Perpanjangan keikutsertaan; Ketekunan Pengamatan; Triangu; Pengecekan sejaw; Kecukupan referensi; Kajian Kasus negative; Pengecekan anggota; keterangan : Uraian rinci; bergantung: Audit kebergantungan; Kepastian : Audit Kepastian Penelitian menggunakan Triangulasi : triangulasi sumber yakni dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.; triangulasi metode yang menggunakan dua strategi yakni pengecekan derajat kepercayaan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

## **PENYAJIAN DATA, TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

### **Penyajian Data**

Data diambil dari hasil angket MBS yang diisi oleh kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan siswa. observasi dan dokumentasi. Dari angket dapat diketahui hasil yang diperoleh melalui responden bahwa dari jumlah responden 20 dengan instrumen 20, dapat diperoleh hasil bahwa implementasi MBS memiliki skor 1071 dibagi jumlah responden dikalikan jumlah instrument, sehingga memperoleh hasil 67 dengan kategori C (cukup).

Dari penilaian Kinerja Sekolah diambil dari angket, perwakilan guru, wakil karyawan tata Usaha. Masing-masing jumlahnya sesuai petunjuk.

### **Pembahasan**

Dalam temuan tersebut yakni sekolah hanya memiliki program tahunan saja. merupakan hal yang tidak lazim. Dalam kurun waktu satu tahun lebih, kepala sekolah sebagai *Leader* atau pemimpin memiliki

kewenangan dalam menyusun program bersama para wakil, komite sekolah, dan warga sekolah untuk menyusun program jangka panjang dan jangka menengah setelah melihat, mengamati dan mempelajari situasi dan kondisi sekolah dan lingkungan

Peneliti juga dapat mengartikan bahwa dengan adanya otonomi, maka sekolah memiliki wewenang seluas-luasnya dalam usaha menjalin kerja sama/kemitraan dengan lembaga pendidikan atau melalui Perguruan Tinggi untuk menjalin kerjasama dalam upaya peningkatan mutu. Peningkatan mutu berbasis otonomi ini memiliki penawaran akan peningkatan kepedulian masyarakat dan lingkungan pendidik. Pengelolaan keuangan sekolah dirasa kurang transparan secara sistem. Dalam prinsip MBS, pengelolaan keuangan dilakukan secara transparansi, akuntabel, dan kredibilitas dalam menjalankan manajemen pendidikan, agar lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Nilai Ujian Nasional tiga tahun terakhir mengalami pasang surut atau tidak stabil, hal ini dapat dilihat beberapa faktor sebagai penyebab.

Dengan merujuk pada perkembangan dan metode pembelajaran yang mutakhir, memperkaya kegiatan pembelajaran, dan memanfaatkan hasil-hasil penelitian, dan mengarah pada kompetensi. Dengan cara ini, sekolah dapat merencanakan dan menyusun program tambahan dan melengkapi sarana dan prasarana yang masih kurang, seperti buku-buku paket, peralatan dan bahan praktikum, dan sarana lain sebagai penunjang sarana pembelajaran dengan swadaya masyarakat

## **Simpulan**

Implementasi MBS di SMAN 7 belum maksimal dilaksanakan, karena:

- a. Sekolah hanya memiliki program tahunan saja, sehingga tidak memiliki tujuan untuk jangka panjang dan jangka menengah sebagai upaya peningkatan mutu dengan melibatkan stakeholders.
- b. Kemitraan dijalin dengan orang tua dan alumni saja, jadi perlu menjalin dengan lembaga lain yang berkaitan dan Perguruan Tinggi berkaitan dengan output dan pemanfaatan lulusan.
- c. Kemandirian sekolah belum maksimal karena sekolah masih berharap bantuan dari pemerintah untuk pengembangan sekolah. Dengan otonomi sekolah, kepala sekolah dapat menyusun strategi penyusunan Rencana Sekolah dan Rencana Anggaran. Mengelola dan memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi.



- d. Pengelolaan keuangan tidak terbuka, akan menimbulkan dugaan negatif terhadap pengelola sekolah. Dalam MBS, prinsip keuangan adalah akuntabel, transparan, dan kredibel
- e. Prestasi sekolah belum maksimal karena banyak faktor yang sangat kompleks, terutama dalam sistem pengelolaan sekolah melalui pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya secara maksimal.
- f. Pemberdayaan warga sekolah dan masyarakat belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dan pendayagunaan warga sekolah dan masyarakat belum maksimal dalam melaksanakan kegiatan secara terpadu dan terprogram.

Kinerja sekolah belum maksimal dicapai karena :

- a. Pada input, sekolah belum memberdayakan perpustakaan dan laboratorium karena beberapa hambatan, antara lain persediaan buku yang kurang memadai. Dari laboratorium terutama kimia alat dan bahan tidak memadai, sehingga maksimal penggunaan laboratorium.
- b. Pada proses: peran kepala sekolah sebagai educator tidak dijalankan, karena kepala sekolah tidak memahami perannya sebagai pendidik dituntut memiliki prestasi sebagai guru adalah menyusun program pembelajaran, melaksanakan dan mengevaluasi.
- c. Tidak banyak peningkatan nilai pada hasil kinerja sekolah, hal ini menunjukkan tidak adanya peningkatan kinerja sekolah, sehingga berdampak pada hasil.

### **Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka penelitian ini memperoleh hasil dari lapangan, bahwa:

- 1. Kendala-kendala yang ditemukan di sekolah merupakan tuntutan yang harus dicari jalan untuk mengatasinya, sehingga perlu dukungan dan partisipasi masyarakat sebagai bentuk kepedulian dan pengabdian kepada sesama dan kepedulian terhadap masa depan generasi mendatang.
- 2. Mengacu pada temuan-temuan tersebut, sebagai implikasi dari strategi MBS adalah kepala sekolah dan guru sebagai tumpuan dan harapan sekolah dituntut untuk meningkatkan profesionalitasnya sehingga dapat memberdayakan semua sumber daya lebih optimal.

## **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil temuan-temuan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan beberapa rekomendasi berikut kepada :

### **Dinas Pendidikan Kota**

MBS merupakan strategi yang tepat untuk dilaksanakan di sekolah-sekolah, sehingga Dinas Pendidikan Kota dapat memberi otonomi penuh kepada sekolah dan memonitor pelaksanaan pembelajaran di sekolah sehingga dapat mengetahui hambatan-hambatan yang dialami dan untuk mencari solusi.

### **Sekolah**

Kinerja sekolah dapat ditingkatkan melalui kemandirian, kemitraan, dan pemberdayaan warga sekolah akan tugas dan tanggung jawab masing-masing, baik sebagai kepala sekolah, sebagai guru, sebagai karyawan TU, dan sebagai siswa, sehingga sekolah dapat mencapai prestasi yang dapat dibanggakan semua pihak.

### **Warga / orang tua/komite sekolah**

Peran serta warga dan orang tua siswa melalui komite sekolah terhadap sekolah lebih maksimal, agar sekolah dapat melaksanakan program sekolah terutama perbaikan mutu pembelajaran, agar mutu lulusan semakin meningkat. Peningkatan mutu ini dapat dilihat pada ketercapaian nilai Ujian Nasional (UN) agar meningkat setiap tahunnya. Di samping keberhasilan pada komponen akademik ini, diharapkan juga peserta didik dapat melanjutkan ke Perguruan Tinggi yang diinginkan dan dapat bersaing secara kompetitif.

## **Daftar Pustaka**

Arikunto, suharsini, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan*. Aneka Cipta, Jogjakarta :1997

Arikunto, Suharsini, *Evaluasi Program Pendidikan*, Bumi Aksara. Jakarta: 2008

Baharuddin. Mugni. *Total Quality Management Dalam Pendidikan*. Samarinda. 2009.

- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah. Buku 1 2, 3.*  
Dirjen Dikdasmen. Jakarta:2001
- Depdiknas. *Rambu-rambu Penilaian Kinerja Kepala sekolah.* Jakarta: 2000
- Depdiknas; *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta:1995.
- Depdiknas Program Pascasarjana Kependidikan. *Pedoman Penulisan Tesis.*  
Samarinda. 2009.
- Djam'an Satori. *Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah.* www.go.id.2002.
- Duhou-Ibtisam Abu, H.A. *School-Based Management* [PT. Logos Wacana  
Ilmu:2000. [Pengantar Malik Fajar]
- Ibrahim Bafadal. *Peluang dan Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah.*  
Jakarta. UNJ. 2002.
- Moleong.J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung. PT, Remaja  
Rosdakarya. 2004.
- Sudarmatyanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Mandar  
Maju. 2001.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung: Alfabeta, 1997
- Sujana DH. *Manajemen Program Pendidikan.* Bandung: Falah Production.  
2000.
- Usman. Husaini. *Praktik dan Riset Pendidikan.* Edisi kedua Jakarta 2005